



Liderazgo transformacional y clima organizacional del
centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Reyna Beatriz Callán Zavaleta

ASESOR:

Mgtr. Flores Sotelo, Willian Sebastian

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2017

JURADO CALIFICADOR

Dra. Luzmila Garro Aburto
Presidente del jurado

Mgtr. Miluska Vega Guevara
Secretaría del jurado

Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo
Vocal del jurado

Dedicatoria

A mi incondicional compañero Marcoantonio y a mi Kiarita quienes me acompañaron, apoyaron y son mi motivación día a día a lograr mis objetivos y a mi familia quienes en todo momento están acompañándome en los proyectos que emprendo.

Agradecimiento

Agradezco al magister William Flores por la asesoría de la tesis, por su apoyo y por transformar mis ideas sobre los proyectos de tesis. A mi esposo Marcoantonio por su amor, paciencia y asesoría incondicional y a toda mi familia que siempre están conmigo.



Declaración de Autoría

Yo, Reyna Beatriz Callán Zavaleta, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión del talento humano de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017”, presentada, en 105 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión del talento humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de junio del 2017

Reyna Beatriz Callán Zavaleta
DNI: 40054217

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis “Liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017”, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de maestro en Gestión del Talento humano.

En el presente trabajo, se estudia la relación Liderazgo transformacional y clima organizacional. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, junio 2017

Br. Reyna Beatriz Callán Zavaleta

Lista de contenido

Caratula.....	i
Pagina del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
 I. INTRODUCCIÓN.	 13
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.2.1 Variable: Liderazgo transformacional	21
1.2.2 Variable: Clima organizacional	28
1.3 Justificación	33
1.4 Problema	35
1.5 Hipótesis	37
1.6 Objetivos	38
 II. MARCO METODOLÓGICO	 41
2.1 Variables	42
2.2 Definición conceptual de variables	42
2.3 Operacionalización de variables	45
2.4 Metodología	46
2.5 Tipo de estudio	46
2.6 Diseño de la Investigación.	47
2.7 Población de estudio	48
2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
2.9 Instrumentos de recolección de datos	49
2.10 Validación y confiabilidad de los Instrumentos	53

2.11	Metodos de analisis de datos	54
2.12	Validacion y confiabilidad de los Instrumentos	55
2.13	Aspectos éticos	56
III.	RESULTADOS	57
3.1	Descripcion de resultados	58
3.2	Prueba de hipotesis	62
IV.	DISCUSIONES	69
V.	CONCLUSIONES.	72
VI.	RECOMENDACIONES	756
VII.	REFERENCIAS	78
VIII.	ANEXOS	87

Lista de tablas

Tabla 1.	Matriz de operacionalización de las variables	45
Tabla 2.	Niveles de Liderazgo transformacional	49
Tabla 3	Niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional	49
Tabla 4	Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional	50
Tabla 5.	Niveles de la variable Clima organizacional	51
Tabla 6	Niveles de las dimensiones de la Variable 2 Clima organizacional	51
Tabla 7.	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional	52
Tabla 8	Expertos validadores de los instrumentos	52
Tabla 9.	Criterios de evaluación por juicio de expertos	53
Tabla 10	Alfa de Cronbach: Variable Liderazgo transformacional	53
Tabla 11	Alfa de Cronbach: Variable Clima organizacional	54
Tabla 12.	Escala de correlación según rango de valores	54
Tabla 13.	Descripción de los niveles del liderazgo transformacional	57
Tabla 14.	Descripción de los niveles del liderazgo transformacional dimensiones agrupadas	58

Tabla 15.	Descripción de los Niveles de Clima Organizacional	59
Tabla 16.	Descripción de los Niveles de Clima Organizacional por dimensiones	60
Tabla 17	Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Liderazgo transformacional y clima organizacional	62
Tabla 18	Coeficiente de correlación de Spearman entre la Capacidad de Influencia e Impacto del Liderazgo transformacional y el clima organizacional	63
Tabla 19.	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión conocimiento organizacional del liderazgo transformacional y clima organizacional	64
Tabla 20.	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo transformacional y clima organizacional	65
Tabla 21.	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional y clima organizacional	66

Lista de figuras

Figura 1.	Niveles del liderazgo transformacional	57
Figura 2.	Niveles del liderazgo transformacional dimensiones agrupadas	58
Figura 3.	Niveles del clima organizacional	59
Figura 4.	Niveles del clima organizacional por dimensiones	60

Resumen

En el presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017” cuyo problema principal es saber de ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017?, cuyo objetivo principal es establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y el clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Se desarrolló una investigación de tipo descriptivo correlacional, tratando de medir la relación entre las variables descritas Liderazgo transformacional y Clima organizacional, se empleó como instrumento un cuestionario para liderazgo transformacional y una escala para Clima Organizacional. Se aplicó una muestra no probabilística intencionada de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú.

Se determinó que existe relación significativa y moderada ($Rho=0.514$) entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del BCP; así como, que existe relación directa y moderada entre la dimensión capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional y clima organizacional ($Rho=0.477$), también existe relación directa pero moderada entre la dimensión conocimiento organizacional del liderazgo transformacional y clima organizacional ($Rho=0.482$), también existe relación directa y moderada entre la dimensión establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo transformacional y clima organizacional ($Rho=0.519$) y existe relación directa pero moderada entre la dimensión aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional y clima organizacional ($Rho =0.567$)

Palabras clave: Liderazgo transformacional y clima organizacional

Abstract

In this research work entitled "Transformational leadership and organizational climate of the contact center of the credit bank of Peru, 2017" whose main problem is to know what relationship between transformational leadership and organizational climate in the contact center of the bank Credit of Peru, 2017 ?, whose main objective is to establish the relationship that exists between transformational leadership and the organizational climate of the contact center of the credit bank of Peru, 2017.

A correlational descriptive type research was developed, trying to measure the relationship between the variables described Transformational Leadership and Organizational Climate, a questionnaire for transformational leadership and a scale for Organizational Climate was used as an instrument. An intentional non-probabilistic sample was applied to the employees of the contact center of Banco de Credito del Peru.

It was determined that there is a significant and moderate relationship ($Rho = 0.514$) between transformational leadership and the organizational climate in the collaborators of the BCP contact center; as well as, that there is a direct and moderate relationship between the dimension of influence capacity and impact of transformational leadership and organizational climate ($Rho = 0.477$), there is also a direct but moderate relationship between the organizational knowledge dimension of transformational leadership and organizational climate ($Rho = 0.482$), there is also a direct and moderate relationship between the establishment dimension of leadership networks of transformational leadership and organizational climate ($Rho = 0.519$) and there is a direct but moderate relationship between the assurance dimension of the results of transformational leadership and organizational climate ($Rho = 0.567$).)

Keywords: Transformational leadership and organizational climate

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce dominio sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso y Salazar, 2010). El comportamiento del líder interviene en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas. El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que interviene en su actuar (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, Real, 2014). Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza y Remus, 2004, citado por Orellana B. J. S., y Portalanza, C. A. (2014)). El liderazgo es uno de los factores más determinantes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene esta en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Peraza y Remus, 2004, citado por Orellana B. J. S., y Portalanza, C. A. (2014)). El liderazgo y el clima organizacional son dos variables que han concebido una gama amplia de referencias bibliográficas al respecto; pero, sin embargo, casi siempre se las ha estudiado de forma separada, donde se señala que el clima organizacional y el liderazgo constituyen las dos caras de una misma moneda y ninguno de los dos fenómenos puede ser entendido sin el otro, León, R. A. (2001).

1.1 Antecedentes

La presente investigación titulada Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017, donde tuvo como propósito establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y el clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017. Donde las variables de estudio fueron: liderazgo transformacional y el clima organizacional; el estudio correspondió al año 2017. La muestra comprendió a 120 colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú de la sede central de Lima. Los hallazgos demostraron que hay una correlación positiva entre liderazgo transformacional y el clima organizacional. Para el desarrollo de la presente investigación, respecto a nuestra búsqueda de información, se ha encontrado abundante referencia bibliográfica electrónica en internet, especialmente investigaciones en empresas, en psicología, en el área docente y salud; con escasas publicaciones a nivel nacional. Siendo las obras más resaltantes la de Bernard Bass, (1985), en Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas y Sonia Palma (2004) Escala Clima Laboral. CL-SPC.

Internacionales

Meléndez, R. (2015) en la tesis *Relación entre el clima laboral y desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013 – 2104*, tuvo como objetivo general determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaría General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, la metodológica fue de tipo cuantitativo con diseño explicativo, correlacional, el tamaño de la muestra fue de 30 colaboradores y, a fin de determinar la validez de los instrumentos, se los someterá una prueba piloto a 10 colaboradores de la institución y así sacar tal valor y el instrumento utilizado es la encuesta. Como conclusión, el clima organizacional definitivamente no influye en los resultados del desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones. No existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. Recomienda investigar con

mayor amplitud de muestra la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de cada dirección. Se recomienda que en futuras investigaciones se utilice modelos estadísticos como los análisis de regresión enfocados a la comunicación entre funcionarios como una herramienta eficaz.

Tapias, A. (2014) en la tesis *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*, determinó el problema general ¿Cuál es la percepción del Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba?”. La metodológica fue de tipo analítico – descriptivo, con una muestra de 120 funcionarios a quienes se aplicó una encuesta. Como conclusión, se determina que el clima organizacional permita relaciones interpersonales en forma cordial, que no desestabilicen al funcionario, para que ello se refleje en el desarrollo de las funciones encomendadas, para el beneficio general de la institución, se concluye que los 72 funcionarios no perciben un buen clima organizacional, puesto que de ocho dimensiones solo tres tuvieron respuestas favorables. Se recomendó que la gestión del clima organizacional es una tarea que en gran medida recae sobre los ejecutivos de la organización, razón por la cual como producto del desarrollo de la investigación se hacen unas recomendaciones a los directivos de la Universidad T.CH., con el objeto de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados considerando que la primera y mejor estrategia debe ser la satisfacción del cliente interno.

Morocho, B. (2015) en si tesis *Liderazgo transformacional, para potenciar el clima escolar de los estudiantes de Octavo, noveno y décimo año de educación general básica de la unidad educativa Lauro Damerval Ayora N.1, de la parroquia san Sebastian, del Canton y provincia de Loja, en el periodo 2104 – 2015*, para optar el grado académico de Magister en Administración Educativa, Loja, Ecuador. El objetivo general de la presente investigación fue aplicar el Liderazgo Transformacional, para potenciar el clima escolar de los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación general básica de la unidad educativa Lauro Damerval Ayora nº1, de la parroquia San Sebastian, del Cantón

y Provincia de Loja, en el período 2014 – 2015. . El problema general observado fue ¿De qué manera el Liderazgo Transformacional, potencia el clima escolar de los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación general básica?. La metodología La presente tesis está inmersa en el campo educativo, la tendencia es de carácter descriptivo prospectivo por cuanto estudia la realidad a partir de criterios e indicadores que surgen de la revisión de literatura, la población para el desarrollo de la investigación estuvo conformada: por 31 alumnos y 10 Docentes del octavo, noveno y décimo años de educación general básica de la unidad educativa Lauro Damerval Ayora N°1 de la ciudad de Loja y el instrumento utilizado han sido encuesta. Como conclusión, la falta de un buen clima escolar en la Institución Educativa, ya que más del 50% de los alumnos de octavo, noveno y décimo años de educación general básica, dan a conocer que no existe un ambiente ordenado y seguro en sus aulas educativas. La falta de un liderazgo transformacional en la institución contribuye a que no exista un buen compañerismo entre los alumnos, ya que la ausencia de un consejo hace que los jóvenes actúen de manera inadecuada. Recomienda realizar eventos como (mesas redondas, charlas, seminarios, entre otros) en la Unidad Educativa Lauro Damerval Ayora N° 1, con la participación de los alumnos, docentes y líderes educativos, a fin de fomentar un clima escolar favorable, que contribuya en la mejora continua de los alumnos. De igual manera durante la ejecución de este evento hablar sobre el liderazgo transformacional, con la finalidad de que el líder educativo tome conciencia y este a su vez realice programas de integración en la institución, con el propósito de motivar un buen compañerismo en las aulas educativas.

Jiménez, C. (2014) en la investigación *relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*, para optar el grado académico de Maestría en Psicología, Bogotá, Colombia; el objetivo general de la presente fue Identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C. . El problema general observado fue ¿Cuál es la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los

directores de programa y el desempeño de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C.?. La metodológica fue descriptivo correlacional, donde se aplicó la fórmula con 189 docentes de población y una muestra poblacional de 66 docentes, bajo el instrumento de un cuestionario. Como conclusión, de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional. Recomienda se observó en esta investigación entre la motivación hacia el trabajo fue orientarse a los motivadores internos como aquellos que llevan al docente a experimentar cosas nuevas, a realizarse personal y profesionalmente, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes, como la motivación hacia el logro; la tendencia del liderazgo fue hacia un liderazgo transformacional, ya que mantiene muy de cerca a las personas produciendo cambios en ellos concienciándolos para lograr mejores resultados; y finalmente, la tendencia del desempeño laboral, el cual estuvo muy relacionado con los motivadores internos. Se recomienda investigaciones para ahondar sobre las relaciones entre los componentes de los motivadores internos con el desempeño y en otra el liderazgo transformacional con el desempeño, teniendo en cuenta no solamente su autopercepción sino la de los colaboradores a cargo.

Nacionales

Romero (2015) en la tesis *Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la municipalidad provincial de santa cruz en la región Cajamarca para el periodo 2015*, determinó que el problema general observado fue si ¿Existe influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz?, el estudio fue de tipo descriptiva mixta, el diseño fue no experimental y su población

fueron todos los trabajadores de la municipalidad provincial de Santa Cruz-Cajamarca, utilizó la encuesta como instrumento y tuvo como resultado de la correlación que en la mayoría de las dimensiones de clima laboral con motivación un coeficiente mayor a 0.05 lo que demuestra que no existe influencia alguna del clima organizacional con el nivel motivacional en los trabajadores ocasionado en gran medida por el grado de desinterés e importancia que los trabajadores puedan tener hacia su trabajo. Podemos concluir que el personal de la municipalidad presenta en términos generales un clima organizacional y motivación laboral bajo ya que ellos consideran a la institución como un lugar en donde no se les brinda las oportunidades necesarias para progresar y que no se toman en cuenta ningún tipo de componente motivacional dentro de la institución.

Arnao y Villegas (2015) en la tesis *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del banco continental BBWA balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo*, propone desarrollar una propuesta de un plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stinger, para el clima laboral de los trabajadores del banco continental. El tipo de investigación fue no experimental, cuantitativa y de carácter descriptivo, la población fue de 36 empleados, el instrumento de recolección fue la encuesta y sus resultados de la investigación demostraron que de las nueve dimensiones del clima cuatro de ellas son percibidos de forma positiva por los empleados, los cinco restantes fueron consideradas aspectos negativos del clima por parte del personal. Se concluyó que los trabajadores de la agencia del banco Continental conocen claramente la estructura organizativa sin embargo existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, se recomienda reformular algunos aspectos de las reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

Pelaes (2010) en la tesis, *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*, determinó si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La metodológica fue descriptivo correlacional, con una muestra

conformada por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y se les aplicó la escala o ficha técnica de clima organizacional y sus respectivos clientes a los que se les aplicó el cuestionario de Satisfacción del Cliente. Como conclusión, se comprobó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue a medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Recomienda desarrollar cursos de empoderamiento que desarrollen en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos y desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas.

Ruiz de la Cruz, G (2011) *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. El problema general observado fue ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte?. La metodológica fue descriptivo correlacional para probar las hipótesis formuladas se empleó el coeficiente de correlación de Pearson y el modelo de regresión lineal múltiple. La población objeto de investigación está constituida por la totalidad del personal docente del nivel inicial, primaria y secundaria que laboran en las instituciones educativas del Consorcio, en total 309 y se tomó una muestra de 175, la técnica de colecta de datos en la investigación es la encuesta y como instrumento el cuestionario adaptado Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio. Como conclusión, Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzman" de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyo que $P=0,000<0,05$. Recomienda Que el estudio sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite

identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para gerenciar la educación en el marco de la calidad total.

Pisconte, M. (2015) en la tesis *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad SAC*, el objetivo general de la presente investigación fue determinar el impacto del liderazgo y planeamiento estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios. La metodológica es de tipo transversal reflejado mayormente en tres grupos de interés: clientes, proveedores y colaboradores; siendo un total de 86 personas encuestadas. Como conclusión, se tiene que el liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen positivamente en la mejora continua de la empresa Ariana Publicidad SAC, es así que se comprueba la hipótesis a la región de aceptación. Recomienda incidir en el tema de liderazgo, desarrollando la propuesta realizada y mejorando los formatos propuestos, con el fin de reforzar el liderazgo en la organización. Además, se recomienda actualizar periódicamente el plan estratégico, revisando los indicadores y los planes de acción y así ir ajustando las actividades para lograr los objetivos planteados de la empresa Ariana Publicidad SAC. .

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Variable: Liderazgo Transformacional

Conceptualización de Liderazgo Transformacional

Según la literatura revisada, se puede mencionar que, Según Porter, M. (2010) “el Liderazgo es el proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas en una determinada dirección, por medios coercitivos. La función esencial del liderazgo es producir un cambio que resulte útil”. Para ello presenta dos funciones: Crear orden y coherencia; y ayudar a las organizaciones a mantenerse dentro de sus presupuestos.

El concepto del liderazgo transformacional fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que consideró diversas teorías, algunas de las cuales fueron

finalmente absorbidas por la descripción final de Liderazgo transformacional. Uno de los primeros elementos que formó parte de esta colectividad del conocimiento fue el concepto de **carisma** propuesto por Weber (1947, citado en Antonakis y House, 2002), quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones.

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos principales que James MacGregor Burns propuso en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Donde describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa moderna (Burn, 1978).

Menciona que, al mismo tiempo que Burns hacía este planteamiento desde una mirada de las consideraciones de los elementos de la vida del líder, el Centro de Estudios del Liderazgo de la Universidad del Estado de Nueva York, encabezado por Bernard Bass, hacía un abordaje desde la perspectiva psicológica (Burns, 2003). Con base en la propuesta de Burns, entre 1985 y 1990, Bass y Avolio operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo (Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith y Treviño, 2003; Bass y Riggio, 2006). Citado por Vásquez, A. (2013).

Para Bernard, Bass (1985) define al liderazgo transformador como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando en sí mismos sus conductas cuando se hayan ante resistencias evidentes, por lo que se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo. Citado por Omiaziki, J. (2006). Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde

una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Otro investigador, Northouse, P, (2010), refiere que el liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus “emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos”.

Para la presente investigación mi autor base es Bernard M. Bass (1985), quien propuso la teoría del liderazgo transformacional que se sumó a los conceptos iniciales realizados por James Burn (1978). Donde determinó la medida de que debe de contar un líder transformacional, en primer lugar, se mide en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se sienten en confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y harán más de lo esperado al principio. En segundo lugar, el líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Y por último, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente que les rodea.

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

Teoría de Liderazgo Transformacional

La teoría de Burns respecto a liderazgo transformacional, plantea que los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que “*delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas bien*”; es decir, confianza, estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas

y a reflexionar sobre los viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros de otros y celebrar las pequeñas victorias de estos, citado por Salazar, M. (2006). Los líderes transformacionales agrupan a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. La efectividad del líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, es lo que caracteriza a un líder transformacional. Citado por Omiaziki, J. (2006).

El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión compartida, de conjunto. Deben estar en condiciones de servir de modelos del camino a seguir, es decir, dar el ejemplo de compromiso, actitud positiva, con una visión y valores compartidos. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. Burns (1978), en su teoría, habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

1. Liderazgo intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
2. Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
3. Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores, citado por Lupano M. y Castro, A. (2005).

El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. (gallego, D. 2014). Expresan

claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012).

La importancia del líder transformacional es la capacidad que cuenta para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes a la empresa. Es crucial (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Bass, 1997; García-Guiu, Molero y Moriano, 2015). Si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales.

Dimensiones e importancia de Liderazgo Transformacional

El papel del líder es promover que se involucre el personal en todos los niveles”. Bernard Bass (1985) y Pérez, F. (2012). Planteo en su investigación sobre sus competencias de Liderazgo transformacional, puede ser medido a travez de cuatro dimensiones: (a) Capacidad de influencia e impacto, (b) Conocimiento organizacional, (c) Establecimiento de redes de liderazgo y (d) Aseguramiento de los resultados; las cuales se describen a continuación.

Primera dimensión (D1): Capacidad de influencia e impacto

El liderazgo transformacional ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización (Barling, Weber y Kelloway, 1996; Tyssen et al., 2014), satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder (Azanza, León y Alonso, 2013; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Mackenzie y Bommer, 1996) y bajo nivel de estrés en el trabajo (Nielsen y Munir, 2009; Offermann y Hellmann, 1996). citado por Hermosilla, D. (2016). Y es que el líder transformador debe ocuparse de causar efectos positivos en las prácticas laborales en tres áreas diferentes: a) Los componentes netamente profesionales, estimulando y apoyando el crecimiento profesional del trabajador a través del uso de sus propios recursos y los de la organización. b) Las competencias asociadas a tareas laborales específicas, profundizando el dominio de sus

destrezas o pericias actuales, estimulando y facilitando el aprendizaje de nuevas competencias, y c) Las competencias necesarias para el trabajo eficiente en equipos, estimulando y facilitando el entrenamiento en el dominio de las conductas propias del trabajo eficiente en equipos (habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal, respaldo a los compañeros).

Conforme a esta competencia, el líder transformador debe ayudar al empleado a hacer la conexión entre lo personal y lo organizacional, es decir, ayudar a alinear sus metas personales con las metas de la organización y del mercado. De esta manera, la persona estará en mejores condiciones para ejercer un efecto positivo dentro de la organización y fuera de ella.

Segunda dimensión (D2): Conocimiento organizacional

Vadillo, M. T. P. (2013). En su libro *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Nos menciona que el líder transformador debe desarrollar un profundo conocimiento de la unidad de trabajo y de las otras unidades. Implica igualmente conocimientos de las relaciones de poder y de las personas claves en la toma de decisiones. Aunado a ello, Drucker, P. F. (2001). En *O esencial de Drucker*. Menciona que el líder transformador debe cultivar la habilidad de producir el impacto de las decisiones sobre las personas y las unidades operacionales, todo este conocimiento es útil para canalizar exitosamente los intentos de influencia, es decir, los intentos de liderazgo transformador.

Tercera dimensión (D3): Establecimiento de redes de liderazgo

Esta competencia indica que las redes de personas que comparten los esfuerzos de cambio ayudan a triunfar a los líderes transformadores; sin embargo, un directivo escolar no puede confundir el grupo de amigos con el grupo de personas que comparten objetivos centrados en el mejoramiento de la organización. Pues estas son personas que pueden proporcionar información valiosa y oportuna para alimentar la toma de decisiones eficientes. Citado por Torrecilla, M., & Javier, F. en *Las redes de aprendizaje como estrategia de mejora y cambio educativo*. (2009).

Al respecto Romero García, O. (2000) considera que esas personas pueden también apoyar los proyectos de cambio de manera directa y pueden incorporar a otras personas deseosas de aportar sus ideas o sus experiencias. En este sentido, siempre la meta compartida es el mejoramiento de la organización como en todo, no solamente las mejoras específicas en determinadas unidades operacionales.

Cuarta dimensión (D4): Aseguramiento de los resultados

Esta es una competencia propia del Superior inmediato (Jefes, supervisores) en el Centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, claro está, si aspiran a ser un líder transformador, pues sabe que su éxito es el producto de multiplicar las competencias por los resultados. Es fundamental que él desarrolle las mejores competencias para liderar, pero si los resultados obtenidos son pobres, el líder será percibido como ineficiente o incompetente.

Para Pérez, F. (2012). En su investigación, *competencias de Liderazgo transformacional subyacentes en los directores de las instituciones de educación básica de la parroquia escuque*, refiere que el líder exitoso debe garantizar, en primer lugar, el dominio del paquete apropiado de habilidades, atributos o competencias; en segundo lugar, los resultados superiores; por tanto, para lograr resultados relevantes, el líder debe rodearse de colaboradores con las competencias exigidas por la tarea, al mismo tiempo, aseguren resultados sobresalientes. En ese orden de ideas, el liderazgo transformador viabiliza la redefinición de la misión de la gente, la renovación de los compromisos y la reestructuración de los sistemas a lograr. Citado por Marfán, J., Pascual, J., Muñoz, G., González, R., Valenzuela, P., y Weinstein, J. (2012).

La importancia del Liderazgo transformacional radica en que nuestra sociedad actualmente está marcada por el liderazgo, de tal modo que cualquier directivo o supervisor debería de tener en cuenta esta característica importante y todas las consecuencias que conlleva a una serie de variables que marcan cualquier actuación de los directivos de una institución para dirigir en una época

de cambios acelerados y continuos. También denominada como "liderar el cambio". Citado por Agudo, J. (2000). En *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*.

Variable: Clima organizacional

Conceptualización del Clima organizacional

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) manifestó que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Forehand, GA, y Von Haller, G. (1964), plantean al clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; toman en cuenta cinco variables estructurales dentro de su teoría que son: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Citado por Santana, P. y Araujo, Y. (2007).

Es decir que existen características propias de cada empresa y que estas las distinguen de otras empresas y que van a influir favorablemente o desfavorablemente en cada uno de los trabajadores de dicha institución, en este caso el Banco de Crédito del Perú.

Francis Cornell (1955), ingresa el término "percepciones" dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de

las personas en su trabajo. Lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. Citado por Chiang V., M., & Núñez P., A., & Martín, M., & Salazar B., M. (2010).

De acuerdo con lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo.

La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Litwin y Stringer (1968), para ellos, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 1987).

Palma (2004) define el clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Para la presente investigación, nuestro autor base es Palma, S (2004), donde refiere que la medición del Clima organizacional, como de cualquier otra variable psicológica, resulta de una excelente aproximación de una realidad psicosocial, por lo que debemos darle la importancia en tanto nos permite disponer de indicadores válidos y confiables de la Salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional.

Es necesario aclarar que si bien es cierto es de suma importancia conocer el clima laboral en una organización, también es cierto que la medición de esta

variable no debe crear falsas expectativas; no va a ser la solución a los problemas laborales y organizacionales, simplemente es una descripción de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral, y a partir de esta información se desarrollarán estrategias de mejora del clima laboral.

Teoría del Clima Organizacional

La teoría conductista de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Cada vez más bases teóricas defienden una relación precisa entre Clima Organizacional y Motivación, algunas coinciden en resaltar que el clima organizacional incide más en la motivación y viceversa. (citados por Dessler, 1993, Carvajal, 2000; Álvarez, 2001 y Palma, 2004) para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva de la percepción, lo observable, por lo tanto, era subjetivo. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Para conocer las dimensiones del clima organizacional susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, debemos de hacer un diagnóstico de clima organizacional intentando conocer las diversas dimensiones que han sido estudiadas y definir sus elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Dimensiones del clima organizacional

Sonia Palma (2004) en su investigación de Clima Organizacional, toma como base en parte las dimensiones realizadas por Litwin y Stringer (1968), Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal (autorrealización), involucramiento con la tarea asignada (involucramiento laboral), supervisión que recibe (supervisión), acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros (comunicación) y condiciones laborales que facilitan su tarea (condiciones laborales). Las cuales se describen a continuación.

Primera dimensión (D1): Autorrealización

Según Palma (2004), es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. La autorrealización según Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Así como, Taylor (citado por López, 2013, p. 76) ayuda a entender que es todo el método que sirve como incentivo en las mejores condiciones existente, así como el bienestar físico que nos ayude a disminuir la fatiga, así como la ventilación, iluminación, distribución física, etc. Para el mejor resultado del trabajador.

Segunda dimensión (D2): Involucramiento laboral

Según Palma (2004), es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Para Palma (como se citó en Álvarez, 2012, p. 32), es el intercambio económico por una labor efectuada el cual se percibe la complacencia del contrato o acuerdo y el incentivo económico pactado como parte de pago por la labor que se realiza. Citado por Boada (2004).

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades.

Tercera dimensión (D3): Supervisión

Según Palma (2004), son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Palma (como se citó en Álvarez, 2012, p. 38), es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Por otro lado, Rada, C. A. G. (2015) indica que las políticas administrativas son prácticas, procesos y procedimientos que tiene una organización y que los toma como parte de su forma.

La supervisión es tema importante y controversial, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento u área, puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos u áreas. Algunos pueden percibirlo como inestable y otros no.

Cuarta dimensión (D4): Comunicación

Según Palma (2004), es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Por otro lado, Hernández, G. C., y Álvarez, C. M. (2012), mencionan que es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas y que forman parte de la convivencia diaria de los trabajadores.

Quinta dimensión (D5): Condiciones laborales

Según Palma (2004), es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Son las oportunidades que puede tener los colaboradores realizando actividades propias a su autorrealización personal. (citado en Hernández, G. C., y Álvarez, C. M. (2012). Por su parte, Palma (2000) realizó un estudio de clima organizacional en una institución educativa y encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio.

La importancia del Clima organizacional es porque mide la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo por el mismo trabajador, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Sonia Palma (2004).

1.3 Justificación

El presente proyecto se realizó con la finalidad de conocer el criterio analítico por el cual se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del banco de crédito de Perú, 2017. Con esta investigación se beneficiarán las personas que quieran realizar estudios similares en instituciones bancarias. Este trabajo de investigación será un antecedente importante para aquellos investigadores del liderazgo transformacional en las corporaciones privadas, también se beneficiaran los colaboradores de la empresa BCP del área centro de contacto, quienes podrán hacer uso histórico de información, también mencionar que los resultados nos pueden ayudar como modo de indicador visualizando los puntos de vista débiles percibidos por lo colaboradores dentro de la empresa BCP y colaborar con el desarrollo constante del área y así mismo mejorar el clima organizacional de los colaboradores. Según Palma en el estudio del clima organizacional se deben considerar algunos principios como las

características del medio ambiente de trabajo percibidas directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social; también consideró como una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, finalmente considerarlo como parte de un sistema dinámico en interacción con las estructuras y otras características organizacionales.

Justificación Teórica

Hoy en día se hace necesario conocer de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y clima organizacional, ya que el recurso humano es la base de toda organización, pues en caso de que esta sea un ambiente hostil, los objetivos y fines institucionales no se podrán cumplir. Influye directamente en la rentabilidad empresarial. Complementariamente se realizará una revisión de tesis, textos y documentos, donde se recopilará material bibliográfico diverso, suficiente e importante, que servirá de sustento teórico a futuras investigaciones relacionadas con la temática liderazgo transformacional y clima organizacional.

Justificación Práctica

Los resultados del presente estudio serán de valioso aporte a la institución bancaria, ya que ayudará a mejorar el liderazgo transformacional en los subgerentes y supervisores, así como el clima organizacional de la Institución y del recurso humano institucional. Para la realización de esta investigación se cuenta con la aceptación de la institución bancaria, en este caso el Banco de Crédito del Perú y la disponibilidad del personal que labora como asesores de servicio en la Unidad de Consultas Generales del Centro de Contacto BCP Lima, por lo que es viable su ejecución.

Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación generó la aplicación de un instrumento validado previamente, indexado en una revista y aplicado como cuestionario validado y confiable hacia los trabajadores del Banco de Crédito para obtener su respuesta de cómo ven ellos el Liderazgo transformacional en relación con el Clima Organizacional de la institución bancaria.

1.4 Problema

En la actualidad donde la competitividad, la tecnología y la globalización de los mercados, hace imprescindible que exista recurso humano comprometido con la visión y misión de la empresa, así como capacitado. Surge la valoración nuevamente del liderazgo como insumo para mover a toda la masa trabajadora hacia el éxito de la empresa. Por ello, el Recurso Humano dentro de una institución, sea esta pública o privada, su labor competitiva específica es una tarea ardua, complicada y donde es de suma importancia mantener a la organización en todo lo alto, para que sea eficiente, eficaz y efectiva en su producción de bienes y servicios.

En el Perú, el 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema (Diario Gestión, 2015). Y es que, cuando este talento humano está desmotivado o tiene deficiencias es cuando se debe de ajustar los cambios pertinentes, planes de mejora, sino pone en riesgo la vida misma de la institución. Claro está, que la empresa privada, cuenta con una mejor capacidad de ejecutar cambios, porque hay existe una estructura de poder clara y de delegaciones, atribuciones y jerarquías, entonces ahí es posible hacer cambios, aunque a veces “en contra de la gente” y no “con la gente”. (Baltazar C. 2015).

Los esfuerzos que realizan las organizaciones bancarias para enfrentar los cambios se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un forzado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la masa trabajadora en la persecución de un solo propósito significativo a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre los integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado. Solo las instituciones exitosas, tienden a enfrentar cambios profundos e importantes en sus ciclos cada vez más inciertos. Cuando la gente combina los talentos y esfuerzos y los orienta a un objeto común, forman o constituyen las organizaciones. Solo con un liderazgo transformador podremos mejorar el clima laboral que incidirá en la satisfacción

del cliente.

En la empresa bancaria en estudio, no existe un liderazgo transformador del superior inmediato, donde permita a la organización mejorar la calidad de atención al cliente en el área de banca por teléfono; pero sobre todo, un liderazgo que recoja la estrecha relación de la aprobación de parte de los colaboradores de esta organización, que está profundamente articulada a la capacidad de liderar procesos probados como la capacidad de influencia e impacto, conocimiento organizacional, el establecimiento de redes de liderazgo y el aseguramiento de los resultados, todo ello para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo transformacional de los superiores inmediatos de la organización.

Entonces, podemos decir que el liderazgo transformacional en relación al clima organizacional de la empresa, y dentro de la gestión del desarrollo de los recursos humanos, tiene como objetivo principal la competitividad del personal y sus relaciones al interior de la institución, motivo por el cual, debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la institución, consiguiendo así que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus talentos, habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará en el crecimiento organizacional.

Más aún el buen liderazgo ejercido por el supervisor o superior inmediato, es decir un liderazgo transformador, repercute directamente en el trabajador y su desempeño, permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades, ya que beneficia en aumentar el rendimiento e interviene positivamente en el comportamiento de todos los colaboradores que se desenvuelven en ese medio, haciendo que estos se sientan identificados dentro, y en la estructura de la organización bancaria.

Por lo que en el presente trabajo de investigación se demostró si existe relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú. Teniendo en cuenta que estas

variables son los ejes de toda organización que quiere tener éxito.

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la capacidad de influencia e impacto del líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el conocimiento organizacional del líder transformacional y clima organizacional del centro en el contacto del banco de crédito del Perú, 2017?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el establecimiento de redes por el liderazgo de líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre el aseguramiento de los resultados por el líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la capacidad de influencia e impacto del líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre conocimiento organizacional del líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre establecimiento de redes por el líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre aseguramiento de los resultados por el líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y el clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la relación que existe entre la capacidad de influencia e impacto del líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del

banco de crédito del Perú, 2017.

Objetivo específico 2

Establecer la relación que existe entre conocimiento organizacional del líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Objetivo específico 3

Establecer la relación que existe entre establecimiento de redes por el líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Objetivo específico 4

Establecer la relación que existe entre aseguramiento de los resultados por el líder transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Ambas variables son de naturaleza cualitativa y de escala ordinal.

Variable 01

La primera variable de la investigación es Liderazgo transformacional.

Variable 02

La segunda variable de la investigación es Clima organizacional.

2.2 Definición conceptual de Variables

Variable 01: liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional se define como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando en sí mismos sus conductas cuando se hayan ante resistencias evidentes, por lo que se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo. Favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. El papel del líder es promover que se involucre el personal en todos los niveles". Bernard Bass (1985).

Primera dimensión (D1): Capacidad de influencia e impacto

El líder transformador debe ocuparse de causar efectos positivos en las prácticas laborales en tres áreas diferentes:

- a) Los componentes netamente profesionales, estimulando y apoyando el crecimiento profesional del trabajador a través del uso de sus propios recursos y los de la organización.
- b) Las competencias asociadas a tareas laborales específicas, profundizando el dominio de sus destrezas o pericias actuales, estimulando y facilitando el aprendizaje de nuevas competencias.
- c) Las competencias necesarias para el trabajo eficiente en equipos, estimulando y facilitando el entrenamiento en el dominio de las conductas propias del trabajo eficiente en equipos (habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal,

respaldo a los compañeros).

Conforme a esta competencia, el líder transformador debe ayudar al empleado a hacer la conexión entre lo personal y lo organizacional, es decir, ayudar a alinear sus metas personales con las metas de la organización y del mercado. De esta manera, la persona estará en mejores condiciones para ejercer un efecto positivo dentro de la organización y fuera de ella.

Segunda dimensión (D2): Conocimiento organizacional

El líder transformador debe desarrollar un profundo conocimiento de la unidad de trabajo y de las otras unidades. Implica igualmente conocimientos de las relaciones de poder y de las personas claves en la toma de decisiones. Aunado a ello, el líder transformador debe cultivar la habilidad de producir el impacto de las decisiones sobre las personas y las unidades operacionales, todo este conocimiento es útil para canalizar exitosamente los intentos de influencia, es decir, los intentos de liderazgo transformador.

Tercera dimensión (D3): Establecimiento de redes de liderazgo

Esta competencia indica que las redes de personas que comparten los esfuerzos de cambio ayudan a triunfar a los líderes transformadores; sin embargo, un directivo escolar no puede confundir el grupo de amigos con el grupo de personas que comparten objetivos centrados en el mejoramiento de la organización. Pues estas son personas que pueden proporcionar información valiosa y oportuna para alimentar la toma de decisiones eficientes.

Cuarta dimensión (D4): Aseguramiento de los resultados

Esta es una competencia propia del Superior inmediato (jefes, supervisores) en el Centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, claro está, si aspiran a ser un líder transformador, pues sabe que su éxito es el producto de multiplicar las competencias por los resultados. Es fundamental que él desarrolle las mejores competencias para liderar, pero si los resultados obtenidos son pobres, el líder

será percibido como ineficiente o incompetente.

El líder exitoso debe garantizar, en primer lugar, el dominio del paquete apropiado de habilidades, atributos o competencias; en segundo lugar, los resultados superiores; por tanto, para lograr resultados relevantes, el líder debe rodearse de colaboradores con las competencias exigidas por la tarea, al mismo tiempo, aseguren resultados sobresalientes.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformador viabiliza la redefinición de la misión de la gente, la renovación de los compromisos y la reestructuración de los sistemas a lograr.

Variable 02: Clima organizacional.

El Clima Laboral entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Sonia Palma (2004)

Palma en su Escala de Clima Laboral (1era edición, 2004), indica que la escala SL-SPC permite identificar aquellos factores que componen la percepción sobre el trabajo y cuya calificación permite el diagnóstico de la percepción individual y grupal del Clima Laboral. Así como, optimizar el funcionamiento psicológico de los trabajadores, grupos y/o sistema; así como las características de cada uno de ellos.

2.3 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de las variables

Variable 1: Liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
1.Capacidad de Influencia e Impacto	Apoya y estimula el crecimiento profesional.	1	1, Nunca	Eficiente [44; 60]
	Facilita aprendizaje	2		
	Incentiva trabajo en equipo	3		
		4		
2.Conocimiento Organizacional	Conoce la organización.	5	2, Casi Nunca	Regular [28; 44>
	Conoce personas claves en toma de decisiones.	6		
	Prevé impactos decisivos en la organización.	7		
3.Establecimiento de Redes de Liderazgo		8	4, Casi Siempre	Deficiente [12; 28>
	Comparte esfuerzos de cambio.	9		
4.Aseguramiento de los Resultados	Maneja Fuentes de información.	10	5, Siempre	
		11		
	Obtención de resultados.	12		
	Apoyo en colaboradores			

Fuente: elaborado por el investigador

Variable 2: Clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
1.Autorrealización	Respeto y Reconocimiento	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	1, Nunca	Eficiente 183; 250]
	Oportunidades de Desarrollo		2, Casi Nunca	
2.Involucramiento laboral	Capacitación	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	3, A veces	Regular [117; 183>
	Compromiso Realización		4, Casi Siempre	
3.Supervisión	Claridad y Direccionamiento	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48	5, Siempre	Deficiente [50; 117>
	Mejora continua de la calidad			
4.Comunicación	Organización y funciones del puesto	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49		
	Acceso a la información			
5.Condiciones laborales	Fluidez	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50		
	Confianza en los líderes			
	Coordinación			
	Gestión del desempeño			
	Ambiente facilitador			
	Trabajo en equipo			
	Recursos			
	Remuneración y Beneficios			

Fuente: elaborado por el investigador

2.4 Metodología

El método utilizado fue hipotético deductivo y tuvo como propósito principal intentar probar las hipótesis planteadas (Sánchez y Reyes, 2002, p. 33).

Es hipotético porque bajo un procedimiento racional se proyecta al conocimiento de casos generales a conceptos específicos pero basados en experiencias científicas que den fundamento a las observaciones que se han realizado, apoyados por la fuerza de una hipótesis de contraste.

Es deductivo ya que es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos generales observados donde vale para todos los de la misma especie, a casos particulares. Es decir, de lo general a lo particular.

Según Cegarra (2011), el método hipotético deductivo consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas (p.82). El método hipotético–deductivo tiene varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de resultados comprobando la verdad de los enunciados. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).

2.5 Tipo de estudio

La investigación es de tipo de estudio básico con un nivel descriptivo, porque busca el progreso científico. Este tipo de investigación se realiza para obtener nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin una finalidad práctico específico e inmediato. Tiene como resultado crear un cuerpo de conocimiento teórico, sin preocuparse de su aplicación práctica. Se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general. (Hernández y col, 2010, p. 38). Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se

encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos (p. 159).

Según el alcance, la presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, cuando en su alcance tratan de describir las características de las variables de estudio y se busca una relación entre ellas.

Es Descriptivo, en la medida que se pretendió describir los fenómenos a decir de los sujetos analizados de la misma forma como respondieron al estudio. Sólo se describe el fenómeno observado, tratando de identificar diferentes áreas o dimensiones del problema.

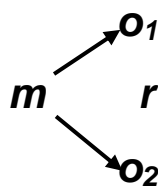
Es Correlacional, según Hernández *et al.* (2014) “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra” (p.93).

Así mismo, la presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que los datos recolectados y que dieron nuestros resultados, pudieron ser medidos y analizados a través de una estadística descriptiva.

2.6 Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño de investigación No experimental, de corte transversal, correlacional. Hernández *et al.* (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.152).

Es de corte transversal (transeccional) - correlacional, porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, según se muestra en la siguiente.



Dónde:

M : Muestra donde se realiza el estudio.

O₁ : Observaciones - Variable (1): Liderazgo transformacional

O₂ : Observaciones - Variable (2): Clima Laboral

r : Relación existentes entre variables.

2.7 Población de estudio

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.114).

La población de estudio correspondiente a la presente investigación estuvo conformada por 120 colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú; debidamente registrados al 02 de mayo de 2017. Dado que el tamaño de la población es pequeña y se tuvo acceso a ello, para asegurar la fidelidad de los datos se procedió con un censo.

2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

Para recoger tanto los datos del Liderazgo transformacional y Clima organizacional, se utilizó la técnica de la encuesta.

Esta técnica por emplear, la encuesta, persigue indagar la opinión que tiene el empleado (asesor de banca por teléfono) sobre determinado problema (liderazgo transformacional del supervisor en relación con el clima laboral), cuyo instrumento el cuestionario, es un conjunto de preguntas formuladas por escrito

a ciertas personas para que opinen sobre un asunto.

2.9 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (1) liderazgo transformacional fue un cuestionario; así como, para recoger los datos de la variable (2) Clima organizacional también fue el cuestionario.

Ficha técnica del Instrumento - Variable 1: Liderazgo transformacional

Nombre	: Cuestionario de Liderazgo transformacional.
Autor	: Bass (2004), adaptado por Salazar (2015).
Objetivo	: Evaluar e identificar liderazgo transformacional
Lugar	: Centro de contacto del BCP, mayo 2017
Forma	: Directa
Duración	: 10 minutos
Descripción	: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual colaboradores del área del centro de contacto de la empresa banco de crédito del Perú S. A. de 12 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo con su propia percepción, para que posteriormente se defina a que nivel pertenece el liderazgo transformacional según tabla 2.

Proceso de Baremación

Se realizó el proceso de baremación referente a la variable Liderazgo transformacional que consta de 12 ítems, según muestra la tabla 2.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje= (5 x 12) = 60

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje= (1 x 12) = 12

Rango R = 60 - 12 = 48

$$\text{Amplitud } A = (48 / 3) = 16$$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo	[12; 28 >
Segundo Intervalo	[28; 44>
Tercer intervalo	[44; 60>

Tabla 2

Niveles de Liderazgo transformacional

Nivel	Rango
Eficiente	[44 ; 60]
Regular	[28 ; 44>
Deficiente	[12 ; 28>

Fuente: Vásquez (2015)

De forma similar se realizó el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional, como muestra la tabla 3.

Tabla 3

Niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 3 (X4)
Cantidad de Ítems	3	3	2	4
Puntaje Máximo	15	15	10	20
Puntaje Mínimo	3	3	2	4
Rango	12	12	8	16
Amplitud (A)	4	4	3	5

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

El consolidado de los niveles correspondiente a cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional, se muestra en la presente tabla 3. Donde se encuentran los máximos y mínimos de puntajes correspondientes a cada dimensión de la variable en mención.

Tabla 4

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional

Índices	Capacidad de Influencia e Impacto	Conocimiento Organizacional	Establecimiento de Redes de Liderazgo	Aseguramiento de los Resultados
Eficiente	[11 ; 15]	[11 ; 15]	[8 ; 11]	[14 ; 19]
Regular	[7; 11>	[7; 11>	[5; 8>	[9; 14>
Deficiente	[3 ; 7>	[3 ; 7>	[2 ; 5>	[4 ; 9>

Ficha técnica del Instrumento - Variable 2: Clima organizacional

Nombre : Escala CL-SPC

Autora : Sonia Palma Carrillo

Objetivo : Evaluar e identificar el clima organizacional

Lugar : Centro de contacto del BCP, mayo 2017

Forma : Directa

Duración : aproximadamente 20 minutos

Descripción : El instrumento es un cuestionario de aplicación individual colaboradores del área del centro de contacto de la empresa banco de crédito del Perú, consta 50 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo con su propia percepción, para que posteriormente se defina a que nivel pertenece el clima organizacional según tabla 14.

Proceso de Baremación

Se realizó el proceso de baremación referente a la variable Clima organizacional, que consta de 50 ítems, según muestra la tabla 5.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje = $(5 \times 50) = 250$

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje = $(1 \times 50) = 50$

Rango $R = 250 - 50 = 200$

Amplitud $A = (200 / 3) = 67$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
 Primer Intervalo [50; 117>
 Segundo Intervalo [117; 184>
 Tercer Intervalo [184; 250]

Tabla 5

Niveles de la variable Clima organizacional

Nivel	Rango
Eficiente	[184; 250]
Regular	[117; 184>
Deficiente	[50; 117>

Fuente: Hernández (2014)

De forma análoga, se realizó el proceso de Baremación para las dimensiones, de la variable 2 clima organizacional, según muestra la tabla 6.

Tabla 6

Niveles de las dimensiones de la Variable Clima organizacional

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 3 (X4)	Dimensión 5 (X5)
Cantidad de Ítems	10	10	10	10	10
Puntaje Máximo	50	50	50	50	50
Puntaje Mínimo	10	10	10	10	10
Rango	40	40	40	40	40
Amplitud	13	13	13	13	13

Fuente: Hernández (2014)

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable 2 *Clima organizacional*, se exponen en la tabla 7.

Tabla 7

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional

Índices	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
Eficiente	[36 ; 49]	36 ; 49]	36 ; 49]	[36 ; 49]	[36 ; 49]
Regular	[23 ; 36>	[23 ; 36>	[23 ; 36>	[23 ; 36>	[23 ; 36>
Deficiente	[10 ; 23>	[10 ; 23>	[10 ; 23>	[10 ; 23>	[10 ; 23>

2.10 Validación y confiabilidad de los instrumentos**Validación de los instrumentos**

En términos generales, podemos decir que se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010).

Para la presente validez de los instrumentos, se recurrió al juicio de expertos en un número de tres (3), quienes ostentan el grado académico de magister, dándole validez de contenido a la presente investigación (ver anexo 03).

La validez del instrumento para la Variable 1: Liderazgo transformacional está dado por Bernard Bass, y para la Variable 2: *Clima laboral* está dado por Sonia Palma Carrillo, ambos instrumentos fueron adaptados por la investigadora (2017), dicha adaptación fue validado a través de tres expertos, ver tabla 8.

Tabla 8

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad
Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr. Arturo Eduardo Melgar Begazo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr. Cesar Amador Garay Ghilardy	Gestión Económica Empresarial

Fuente: *Elaboración propia*

Para la validez de los instrumentos según los expertos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 18. La validez del instrumento se conceptúa como mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 9

Criterios de evaluación por juicio de expertos

Pertinencia	Relevancia	Claridad
SI	SI	SI

Confiabilidad de los datos en los Instrumentos

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable (1): Liderazgo transformacional, para los 12 ítems estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, el cual fue tomado del artículo en el cual se valida el instrumento para medir dicha variable, cuyo valor es de 0.89, lo cual representa una confiabilidad alta, ver tabla 19.

Tabla 10

Alfa de Cronbach: Variable Liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.89	12

La consistencia interna de los datos de la ficha de observación aplicada para medir la variable (2): Clima organizacional, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, el cual fue tomado del artículo en el cual se valida el instrumento para medir dicha variable, cuyo valor es de 0.970, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 11.

Tabla 11

Alfa de Cronbach: Variable Clima organizacional

Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.970	50

2.11 Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y se presentaron las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos para ambas variables fueron procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS v23 y el Microsoft Excel 2010.

Como las variables son cualitativas, se empleó, para la contrastación de las hipótesis la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos de la muestra puedan ordenarse por rangos.

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 23 en español, donde se tabularon los datos, se determinaron los rangos para cada variable, así como las frecuencias por dimensiones.

Tabla 12

Escala de correlación según rango de valores

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1		Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90		Correlación alta
De -0.41 a -0.70	Negativa /	Correlación moderada
De -0.21 a -0.40	Relación inversa	Correlación baja
De 0 a -0.20		Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.20 a 0.40		Correlación baja

De 0.41 a 0.70	Positiva /	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90	Relación directa	Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Fuente: adaptado de Bisquerra (2009, p. 212)

2.12 Aspectos éticos

De acuerdo con las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con asesores de servicio del centro de contacto; por lo que la investigación contó con la autorización correspondiente de la institución bancaria y la participación voluntaria de cada colaborador. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados

3.1.1 Descripción de la Variable 1: Liderazgo transformacional

Tabla 13

Descripción de los niveles del liderazgo transformacional

Liderazgo Transformacional		
Niveles	f	%
Deficiente (12-28)	59	49.2
Regular (28-44)	56	46.6
Eficiente (44-60)	5	4.2
Total	120	100

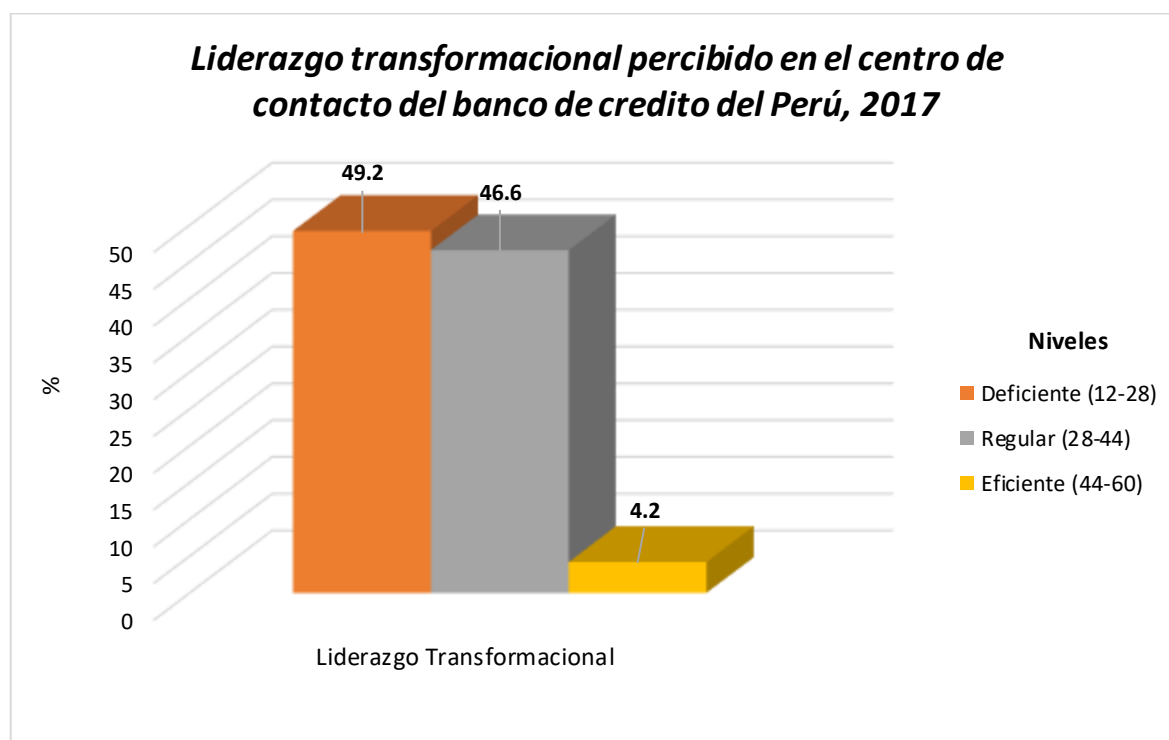


Figura 1. Niveles del liderazgo transformacional

Interpretación

La tabla 13 y figura 1 relacionadas con los niveles del liderazgo transformacional percibido por el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017, se observa que un 49.2% (59 colaboradores) consideró que el liderazgo era deficiente.

Tabla 14

Descripción de los niveles del liderazgo transformacional dimensiones agrupadas.

	Capacidad de Influencia e Impacto		Conocimiento Organizacional		Establecimiento de Redes de Liderazgo		Aseguramiento de los Resultados	
Niveles	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente (12-28)	87	72.5	108	90	66	55	24	20
Regular (28-44)	26	21.7	12	10	41	34.2	82	68.3
Eficiente (44-60)	7	5.8	0	0	13	10.8	14	11.7
Total	120	100	120	100	120	100	120	100

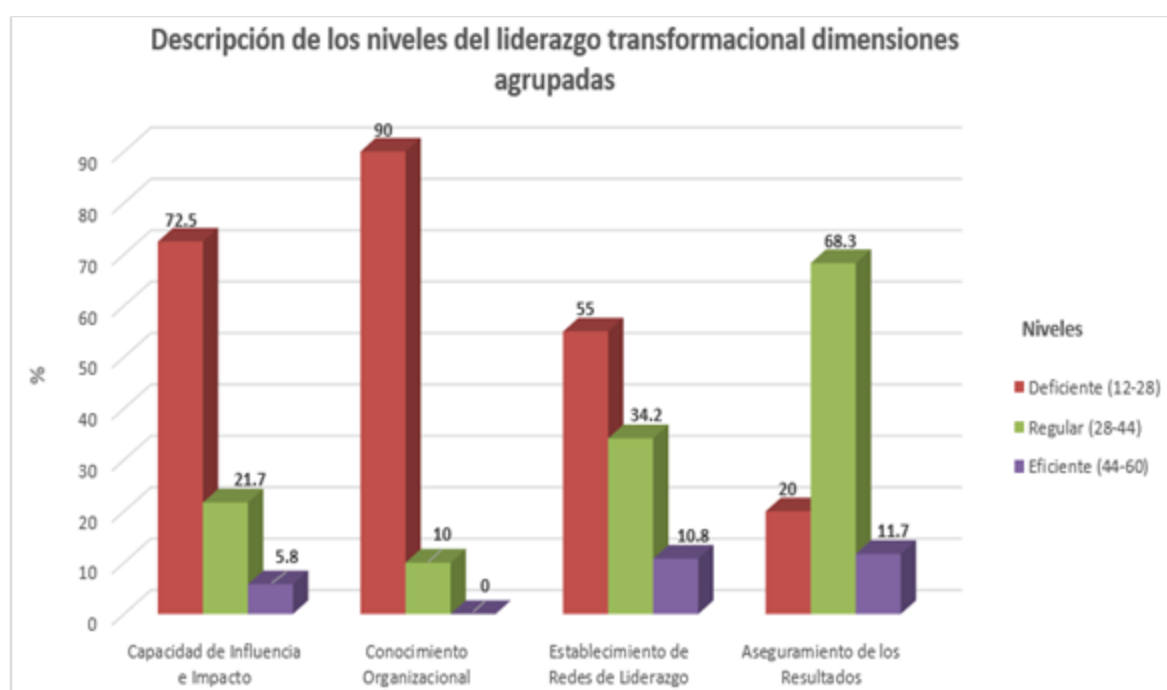


Figura 2. Niveles del liderazgo transformacional dimensiones agrupadas

Interpretación

La tabla 14 y figura 2 relacionadas con los niveles del liderazgo transformacional en sus dimensiones agrupadas, se observa que en la dimensión Capacidad de Influencia e Impacto un 72.5% (87 colaboradores), consideró que el liderazgo era deficiente; así mismo, en la dimensión de Conocimiento Organizacional un 90% (108 colaboradores) consideró también que el liderazgo era deficiente; de la misma forma, en la dimensión Establecimiento de Redes de Liderazgo un 55%

(66 colaboradores) consideró que el liderazgo era deficiente; finalmente, en el Aseguramiento de los Resultados un 68.3% (82 colaboradores) consideró que el liderazgo en esta dimensión era de forma regular. Esto es un indicativo de que el Liderazgo transformacional respecto a sus dimensiones agrupadas, en su mayoría es de forma deficiente.

3.1.2 Descripción de resultados de la Variable 2: Clima organizacional

Tabla 15

Descripción de los Niveles de Clima Organizacional

Clima organizacional		
Niveles	f	%
Deficiente (50 - 117)	6	5
Regular (117 - 183)	109	90.8
Eficiente (183 - 250)	5	4.2
Total	120	100

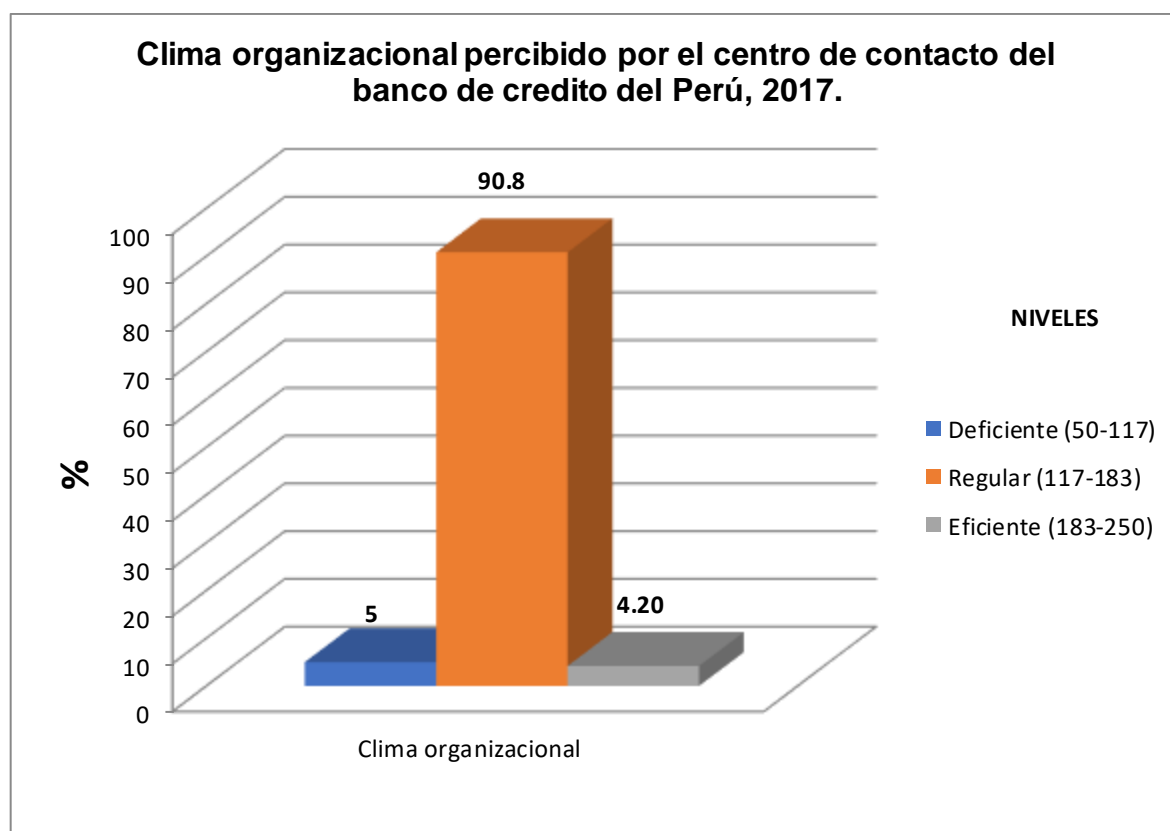


Figura 3. Niveles del clima organizacional

Interpretación

La tabla 15 y figura 3 relacionadas con los niveles del clima organizacional percibido por el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017, observó que un 90.8% (109 colaboradores) consideró que el clima organizacional era regular.

Tabla 16

Descripción de los Niveles de Clima Organizacional por dimensiones

	Autorrealización		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
Niveles	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
Deficiente (10-23)	10	8.3	13	10.8	15	12.5	9	7.5	15	12.5
Regular (23-37)	96	80.0	92	76.7	95	79.2	104	86.7	99	82.5
Eficiente (37-50)	14	11.7	15	12.5	10	8.3	7	5.8	6	5.0
Total	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100

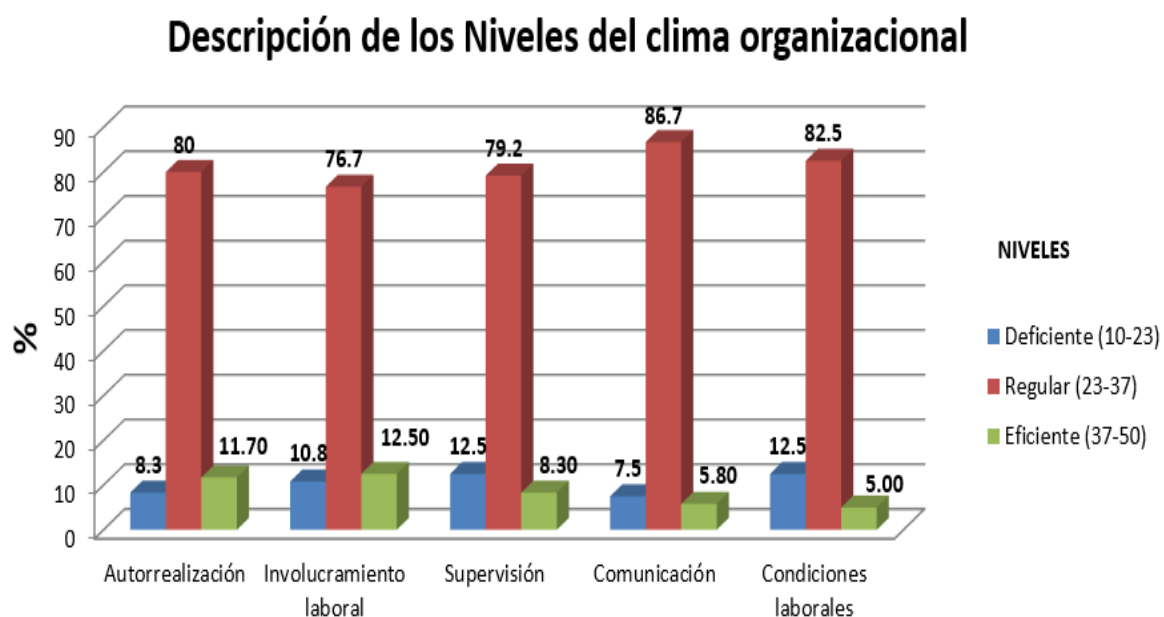


Figura 4. Niveles del clima organizacional por dimensiones

Interpretación

La tabla 15 y figura 4 relacionadas con los niveles de clima organizacional en sus dimensiones agrupadas, se observó que de los 120 colaboradores del centro de contacto del banco de crédito BCP, en la dimensión Autorrealización un 80%

(96 colaboradores) consideró tener un clima organizacional de un nivel regular; en la dimensión Involucramiento laboral un 76.7% (92 colaboradores) consideró tener un clima organizacional a un nivel regular; de la misma forma, en la dimensión Supervisión un 86.7% (104 colaboradores) consideró tener un clima organizacional a un nivel regular; así como, la Comunicación 86.7% (104 colaboradores) consideró tener un clima organizacional de un nivel regular y por último, respecto a las condiciones laborales un 82% (99 colaboradores) consideró tener un clima organizacional de un nivel regular; esto es indicativo de que el Clima Laboral en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú según sus dimensiones agrupadas, es en su gran mayoría de nivel regular.

3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de contrastación del 95% (nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrica (Rho de Spearman).

3.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Tabla 17

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Liderazgo transformacional y clima organizacional

Correlations			
		Liderazgo transformacional	Clima Organizacional
Spearman's rho	Liderazgo transformacional		
	Correlation Coefficient	1.000	.514**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	120	120
	Clima Organizacional		
	Correlation Coefficient	.514**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Interpretación

La tabla 17 señala un coeficiente de correlación de Spearman correlación positiva y moderada entre las dos variables liderazgo transformacional y el clima organizacional, estadísticamente significativa ($Rho = 0.514$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017; y se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la relación es directa, y se asevera que: a mayor sea el problema del liderazgo transformacional, mayor será el problema del clima organizacional en la institución bancaria.

3.2.2 Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

HE₀: No Existe relación positiva y significativa entre la capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

HE₁: Existe relación positiva y significativa entre la capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Tabla 18

Coeficiente de correlación de Spearman entre la Capacidad de Influencia e Impacto del Liderazgo transformacional y el clima organizacional

Correlations				
		Capacidad de Influencia e Impacto del liderazgo transformacional	Clima organizacional	
Capacidad de Influencia e Impacto del liderazgo transformacional	Correlation	1.000	.477**	
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	.	.002	
	N	120	120	
Spearman's rho	Correlation	.477**	1.000	
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	.002	.	
	N	120	120	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Interpretación

La tabla 18 señala un coeficiente de correlación de Spearman positiva y moderada entre la dimensión capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional y clima organizacional, estadísticamente significativa ($Rho = 0.477$); y siendo el valor de $p = 0.002 < 0.05$; se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente; existe relación positiva y significativa entre capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que: a mayor capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional, mayor es el clima organizacional.

Segunda hipótesis específica

HE₀: No Existe relación positiva y significativa entre conocimiento organizacional del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

HE₂: Existe relación positiva y significativa entre conocimiento organizacional del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Tabla 19

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión conocimiento organizacional del liderazgo transformacional y clima organizacional

Correlations				
		Conocimiento organizacional del liderazgo transformacional		Clima organizacional
Spearman's rho	Conocimiento organizacional del liderazgo transformacional	Correlation Coefficient	1.000	.482**
		Sig. (2-tailed)	.	.003
		N	120	120
	Clima organizacional	Correlation Coefficient	.482**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.
		N	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Interpretación

La tabla 19 señala un coeficiente de correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión *conocimiento organizacional del liderazgo transformacional* y *clima organizacional*, estadísticamente significativa ($Rho = 0.482$); y siendo el valor de $p = 0.003 < 0.01$; se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre conocimiento organizacional del

liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que: a mayor conocimiento organizacional del liderazgo transformacional, mayor es el clima organizacional.

Tercera hipótesis específica

HE₀: No Existe relación positiva y significativa entre establecimiento de redes de liderazgo de liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

HE₃: Existe relación positiva y significativa entre establecimiento de redes de liderazgo de liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Tabla 20

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo transformacional y clima organizacional.

Correlations				
		Establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo transformacional		Clima organizacional
Spearman's rho	Establecimiento de	Correlation Coefficient	1.000	.519**
	redes de liderazgo del	Sig. (2-tailed)	.	.004
	liderazgo transformacional	N	120	120
		Correlation Coefficient	.519**	1.000
	Clima organizacional	Sig. (2-tailed)	.004	.
		N	120	120

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Interpretación

La tabla 20 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la dimensión establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo

transformacional y clima organizacional, estadísticamente significativa ($Rho = 0.519$); y siendo el valor de $p = 0.004 < 0.01$; se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente; existe relación positiva y significativa entre establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que: a mayor establecimiento de redes de liderazgo del liderazgo transformacional, mayor es el clima organizacional.

Cuarta hipótesis específica

HE₀: No Existe relación positiva significativa entre aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

HE₄: Existe relación positiva significativa entre aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017.

Tabla 21

Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional y clima organizacional

Correlations				
		Aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional		Clima organizacional
Spearman's rho	Aseguramiento	Correlation Coefficient	1.000	.567**
	de los resultados	Sig. (2-tailed)	.	.001
	del liderazgo	N	120	120
	transformacional			
	Clima	Correlation Coefficient	.567**	1.000
	organizacional	Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	120	120

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Interpretación

En la tabla 21 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva y

moderada entre la dimensión *aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional* y *clima organizacional*, estadísticamente significativa ($Rho = 0.567$); y siendo el valor de $p = 0.001 < 0.05$; se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente; existe relación positiva y significativa entre aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma que: a mayor aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional, mayor es el clima organizacional.

Respecto a los resultados descriptivos de las variables de estudio, podremos decir que existe un deficiente Liderazgo transformacional del supervisor, mencionado por los colaboradores de la entidad bancaria privada, que tanto su capacidad de influencia e impacto, conocimiento organizacional, establecimiento de redes y Aseguramiento de los resultados, no están dando los resultados que espera la Institución bancaria. Tal vez por ello, en los últimos años se ha incrementado la alta tasa de rotación de personal perjudicando al área de centro de contacto del banco de crédito del Perú.

Del mismo modo, respecto al Clima Organizacional, desde la mirada del colaborador, lo catalogan como deficiente, salvo una sola dimensión que fue la supervisión que señalaron que fue de nivel regular, por el contrario, en las otras dimensiones mostro una deficiencia palpable. Tal vez por ello, la calidad de la atención al cliente baja ostensiblemente, demostrándose por las quejas de los usuarios y la poca interrelación al interior del trabajo por parte de los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú.

IV. DISCUSIONES

El liderazgo transformacional y el clima organizacional constituyen dos grandes temas de interés en las ciencias administrativas del talento del recurso humano, por sus implicancias en la productividad del personal (el ser humano) en ambientes laborales que son indicadores de la calidad de vida en el trabajo, de cómo articulan y van trabajando en equipo dentro de la empresa. En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación. Presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

Las investigaciones hechas sobre liderazgo transformacional en diferentes organizaciones empresariales, educacionales y/o gubernamentales, pone de manifiesto que, con una dirección basada en el liderazgo transformacional, los colaboradores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por su líder-directivo y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos. Según Bass (1985), el líder transformacional motiva a los seguidores, haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, impulsándoles a ir más allá de sus intereses personales y egoístas por el bien primero del equipo y después de la organización, y activar sus necesidades de orden superior como consecuencia de ellos se producirán cambios en los equipos y las organizaciones.

En relación con la significancia entre las variables Liderazgo transformacional y clima organizacional ($Rho = 0.514$) con un valor de $p=0,000<0.01$, se confirma que existe relación positiva y moderada entre las variables; esto puede deberse tal vez, al número de la muestra que fueron 120; estos resultados son similares a los de Meléndez (2015), donde recomienda estudiar las variables con mayor amplitud. Así como, Grueso (2014) en su tesis “Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó, mencionan que el clima de la organización recae sobre los ejecutivos y que estos deben de considerar la mejor estrategia para satisfacer al cliente interno, el colaborador. También el resultado similar a Arnao y Villegas (2015), donde en su tesis “Propuesta de plan de mejora del clima laboral del

banco continental BBWA basado en la teoría de Litwin y Stringer, básicamente refiere que los trabajadores del banco conocen claramente la estructura del banco, la organización, entre otros; sin embargo, los detalles del trato “confianza” del supervisor hacia los colaboradores, hace que impidan las nuevas ideas para ser tomadas en cuenta por la institución bancaria.

En la correlación respecto al coeficiente de correlación de Spearman positiva y moderada donde fue estadísticamente significativa entre las dimensiones capacidad de influencia e impacto ($Rho= 0.477$), conocimiento organizacional ($Rho= 0.482$), establecimiento de redes de liderazgo ($Rho= 0.519$) y aseguramiento de los resultados ($Rho=0.567$) y el clima organizacional; podremos decir que los resultados son muy coincidentes con otros similares encontrados en la literatura. Por ejemplo Pérez & Rivera (2015), cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, (2013), su investigación está basado en la misión de contribuir con la mejora de calidad de vida de los pueblos amazónicos a través de la investigación dirigida al desarrollo sostenible y la conservación de los recursos naturales de la región amazónica. También Pelaes (2010) en la tesis, “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, determinó que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. Donde se revela que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones de Liderazgo transformacional versus el clima organizacional, concluyendo que los tiene un liderazgo aceptable pues tendrán un clima organizacional tolerable, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Si existe mayor liderazgo transformacional habrá un mejor y mayor desarrollo del clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú.

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación son similares a los resultados de las investigaciones citados en los antecedentes, es

decir, que el liderazgo transformacional de los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú en su capacidad de influencia e impacto, conocimiento organizacional, establecimiento de redes de liderazgo y aseguramiento de los resultados son concretas y significativas respecto al clima organizacional.

Teniendo en cuenta los resultados de la relación del liderazgo transformacional y clima organizacional en el centro de contacto del banco de crédito del Perú, es necesario resaltar que a pesar de la relación conceptual que pueda existir se encontró, que existe relación significativa moderada entre ambas variables, como se pudo notar al realizar la correlación de cada una de las dimensiones a través de la prueba rho de Spearman se obtuvo en la mayoría de las dimensiones del liderazgo transformacional con clima organizacional un coeficiente menor a 0.05 lo que demuestra que existe relación del liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, ocasionado en gran medida por el desinterés e importancia que los trabajadores puedan tener hacia su t

V. CONCLUSIONES

Primera conclusión

Existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017, siendo esta correlación de nivel moderada ($Rho = 0.514$). La relación confirma que: A mayor liderazgo transformacional del líder, mayor es el desarrollo del clima organizacional en la empresa bancaria privada peruana.

Segunda conclusión

Existe una relación directa entre la dimensión capacidad de influencia e impacto del líder transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017. Siendo esta correlación de nivel moderado $Rho = 0.477$. Se afirma que: A mayor capacidad de influencia e impacto del líder transformacional, mayor es el desarrollo del clima organizacional.

Tercera conclusión

Existe una relación directa entre la dimensión conocimiento organizacional del líder transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017. Siendo esta correlación de nivel moderado $Rho = 0.482$. Donde se afirma que: A mayor conocimiento organizacional de parte del líder transformacional, mayor es el desarrollo del clima organizacional.

Cuarta conclusión

Existe una relación directa entre la dimensión establecimiento de redes por el liderazgo del líder transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017. Siendo esta correlación de nivel moderado $Rho = 0.519$. Se afirma que: A mayor establecimiento de redes de liderazgo del líder transformacional, mayor es el

desarrollo del clima organizacional.

Quinta conclusión

Existe una relación directa entre la dimensión aseguramiento de los resultados por el líder transformacional y clima organizacional en los colaboradores del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017. Siendo esta correlación de nivel moderado $Rho = 0.567$. Donde se afirma que: A mayor aseguramiento de los resultados del líder transformacional, mayor es el desarrollo del clima organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

Elaborar un plan operativo para los altos grados de mando, los gerentes y/o supervisores del área del centro de contacto, para que puedan fortalecer sus competencias sobre el liderazgo transformacional, siendo ejes del cambio institucional y de efecto multiplicador tanto al cliente externo como al cliente interno, mejorando el clima organizacional.

Segunda

Se necesita ser más eficiente con la capacitación y generar talleres de atención al cliente interno y de esta manera el líder a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el colaborador y satisfacción por el trabajo logré una percepción positiva de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Tercera

Se sugiere continuar con la estrategia de motivación a los colaboradores a través de reconocimientos y felicitaciones por los logros alcanzados, (económicos, diplomas, premios, etc.). Así como, difundir los objetivos del presente estudio de forma más clara y sencilla a través de las redes sociales.

Cuarta

Realizar la réplica del objeto de presente estudio en otras instituciones bancarias públicas y/o privadas con realidades diferentes con la finalidad de verificar la generalización de los resultados hallados en la presente investigación.

REFERENCIAS

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172.
- Agudo, J. L. B., y Luis, J. (2000). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. *Anuario de pedagogía*, 198-199.
- Alva, J. y Domínguez, L. (2014). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *Revista In Crescendo*, 6(1).
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 17, (2), 155-172
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Blake, R. y J. Mouton (1964). *The managerial grid* Gulf publishing company. Houston, Texas.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Boada i Grau, J., Diego Vallejo, R. D., y Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1).
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Chiang V., M., & Núñez P., A., & Martín, M., & Salazar B., M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), 90-100.
- Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2), 40-56.
- Daft, R. L. L., y Daft, P. G. R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Thompson.
- Echeverri, D. y Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Estrada, C., Oyarzún, M., y Yzerbyt, V. (2007). Teorías implícitas y esencialismo psicológico: herramientas conceptuales para el estudio de las relaciones entre y dentro de los grupos. *Psykhé* (Santiago), 16(1), 111-121.
- Forehand, GA, y Von Haller, G. (1964). Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382. Recuperado el 10 de noviembre de 2017. <http://dx.doi.org/10.1037/h0045960>
- Godoy, R., y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Hernández, G. C., y Álvarez, C. M. (2012). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.

- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Lam, S. y Flores, M. (2010). *Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la Ciudad de Tijuana, Baja California, México*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Baja California.
- León, Y. y Palacios, J. (2016). *Influencia del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa de transporte Royal PALACE'S agencia Cajamarca 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- León, R. A. (2001). *Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2).
- Litwin, G. y Stinger, H. "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Marfán, J., Pascual, J., Muñoz, G., González, R., Valenzuela, P., y Weinstein, J. (2012). Estudio comparado de liderazgo escolar: Aprendizajes para Chile a partir de los resultados PISA 2009. Santiago de Chile: FONIDE, Ministerio de Educación.
- Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., y Rosell, H. C. P. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.

- Molero, F. (2001). Reseña de "El líder y la cultura organizacional. Su incidencia en la eficacia de la empresa" de Amador, R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 341-343.
- Omiaziki, J. M., Heredia, M. E. R., Kajatt, N. V., Rodríguez, R. T., y Göller, R. N. (2006). Dimensiones del liderazgo docente. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*, (5), 9.
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral. CL-SPC Lima: Cartolan. Citado en: Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12, 347-362.
- Palma, S. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Pirámide. *Revista del Departamento de Psicología*, 5, 49-59.
- Pérez, F. (2012). *Competencias de Liderazgo transformacional subyacentes en los directores de las instituciones de educación básica de la parroquia escuque*. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales AC, 2(4), 1-19. [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-4-1%20\(01-19\)%20Florinda%20P%C3%A9rez%20rcieg%20mayo%2012_articulo_id82.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-4-1%20(01-19)%20Florinda%20P%C3%A9rez%20rcieg%20mayo%2012_articulo_id82.pdf)
- Santana, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (Comp). *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Mallorca: AEDEM. Recuperado el 10 de noviembre de 2017: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía

Peruana

- Rada, C. A. G. (2015). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Acta colombiana de psicología, (11), 97-113.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.
- Rueda, F. y Dos Santos, A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas*, 8(2), 223-234.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional, modelo para organizaciones educativas que aprenden. UNI revista, 1(3), 1-12.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Tapia, M., Ruiz, J., Ruiz, E. y De la Llata, J. (2016). *Estudio del clima organizacional en una empresa de manufactura, a través de una intervención de desarrollo organizacional*. *Ciencia Administrativa*, (2), 62-73.
- Torrecilla, M., y Javier, F. (2009). Las redes de aprendizaje como estrategia de mejora y cambio educativo. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Trujillo, D. (2014). *Plan de mejoramiento del clima organizacional en las oficinas administrativas de la iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días en el Ecuador*.

Vasquez, A (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE 2013. Volumen 11, Numero 1.
http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5_htm.html

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., y Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.

Tesis

Alvarado, C. (2014). *Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Álvarez, D. (2007). *Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Arnao, J. C. y Villegas, A. E. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).

Azuero (2014). *Clima organizacional de los trabajadores de la gerencia de desarrollo social de la municipalidad de Carabayllo – Lima 2013*. (Tesis Postgrado, Universidad Cesar Vallejo).

Echeverry, C., Echeverry, C., Moreno, M y Beltrán, W. (2015). *Clima organizacional en la sede hospital san Vicente de Montenegro Quindío 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica de Manizales, Colombia.

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (tesis de postgrado). Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013 – 2104* (tesis de postgrado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Lima, Perú.
- Morocho, B. (2015). *Liderazgo transformacional, para potenciar el clima escolar de los estudiantes de Octavo, noveno y décimo año de educación general básica de la unidad educativa Lauro Damerval Ayora N.1, de la parroquia san Sebastian, del Canton y provincia de Loja, en el periodo 2104 – 2015*. (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional de Loja. Loja, Argentina.
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad SAC*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).
- Romero, N. I. (2016). *Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz en la región Cajamarca para el periodo 2015* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada 24 de junio del 2017

Ruiz de la Cruz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó* (Diego Luis Córdoba) (tesis de postgrado). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Bogota, Colombia.

Libros

Drucker, P. F. (2001). *O essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.º ed.). D.F, México: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (decimocuarta ed.). Peru: Mc Graw Hill.

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Morán, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Weber, M. *Características generales de la escuela estructuralista*. 2004.

VII.ANEXOS



ANEXO 2

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): William Sebastian Flores Sotelo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede Lima Norte promoción 2015 - 1, aula 206, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Liderazgo Transformacional y Clima Laboral del centro de contacto del banco de Crédito, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

CALLAN ZVALETA REYNA BEATRIZ
D.N.I: 40054217

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Liderazgo Transformacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Capacidad de influencia e impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya y estimula el crecimiento profesional. - Facilita aprendizaje - Incentiva trabajo en equipo 	P1, P2, P3	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente
Conocimiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce la organización. - Conoce personas claves en toma de decisiones. - Prevé impactos decisivos en la organización. 	P4, P5, P6	
Establecimiento de redes de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte esfuerzos de cambio. - Maneja Fuentes de información. 	P7, P8	
Aseguramiento de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de resultados. - Apoyo en colaboradores 	P9, P10, P11, P12	

Fuente: *Elaborado por Pérez, 2011 adaptado por el investigador.*

Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Autorrealización	Respeto y Reconocimiento Oportunidades de Desarrollo Constante capacitación	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre Clima Organizacional 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Eficiente
Involucramiento laboral	Compromiso Realización Claridad y Direccionamiento	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20.	
Supervisión	Mejora continua de la calidad Organización y funciones del puesto	P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30.	
Comunicación	Acceso a la información Fluidez Confianza en los líderes Coordinación	P31, P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40.	
Condiciones laborales	Gestión del desempeño Ambiente facilitador Trabajo en equipo Recursos Remuneración y Beneficios	P41, P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50	

Fuente: Elaborado por Palma, 2014 adaptado por el investigador.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Capacidad de influencia e impacto							
1	Mi superior inmediato apoyo el crecimiento profesional de los colaboradores							
2	Mi superior inmediato facilita el aprendizaje de nuevas competencias							
3	Mi superior inmediato incentiva el trabajo en equipo							
	DIMENSIÓN 2 Conocimiento organizacional							
4	Mi superior inmediato se apoya en diferentes medios para conocer la organización							
5	Mi superior inmediato toma las decisiones acudiendo a las personas clave de la empresa.							
6	Mi superior inmediato prevé impactos decisivos que le permiten canalizar su liderazgo.							
	DIMENSIÓN 3 Establecimiento de redes de liderazgo							
7	Mi superior inmediato considera que compartir esfuerzos de cambio con las demás personas enriquece su labor.							
8	Mi superior inmediato usa fuentes de información proporcionadas por personas de confianza antes de tomar de decisiones.							
	DIMENSIÓN 4 Aseguramiento de los resultados							
9	Mi superior inmediato considera que el éxito de un equipo de trabajo es mejorar las competencias a favor de los resultados.							
10	Mi superior inmediato se apoya en colaboradores competentes que le aseguren resultados sobresalientes.							
11	Mi superior inmediato obtiene mejores resultados utilizando un modo impositivo para dar las instrucciones.							
12	Mi superior inmediato prefiere intervenir en situaciones en las que pueda usar su poder.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☐] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNE:.....

Especialidad del validador: **Gestión Económica Empresarial / Economía**

.....de.....del 20....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Autorrealización							
1	Existen oportunidades de progresar en mi empresa.							
2	Mi superior inmediato se interesa por el éxito de sus empleados.							
3	Me permiten participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.							
4	Se valora los altos niveles de desempeño.							
5	Mi superior inmediato expresa reconocimiento por los equipos.							
6	Las actividades en las que se trabaja me permiten aprender y desarrollarme							
7	Mi superior inmediato promueve la capacitación que se necesita.							
8	La empresa promueve el desarrollo del personal.							
9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.							
10	Se reconocen los logros en el trabajo.							
	DIMENSIÓN 2 Condiciones Laborales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se siente comprometido con el éxito en la organización.							
12	Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo							
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización							
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización							
15	En mi equipo de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.							
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal							
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.							
18	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.							
19	Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.							
20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral							
	DIMENSIÓN 3 Supervisión	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Mi superior inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.							
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo							
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea laboral							
24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo							
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidos							
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de mis funciones							
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo							

28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos							
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes.							
30	Existe un trato justo en la empresa.							
	DIMENSIÓN 4 Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Se cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con mi labor							
32	En mi equipo de trabajo, la información fluye adecuadamente							
33	En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa							
34	Existen suficientes canales de comunicación.							
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía							
36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos							
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna							
38	Mi superior inmediato escucha los planteamientos que se le hacen.							
39	Existe colaboración entre el personal de los diversos equipos de trabajo							
40	Se conoce los avances en otras áreas de la organización							
	DIMENSIÓN 5 Condiciones laborales	Si	No	Si	No	Si	No	
41	Mis compañeros de trabajo cooperan entre si							
42	Los objetivos del trabajo son retadores.							
43	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad							
44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo integrado							
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede							
46	Existe buena administración de los recursos.							
47	La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.							

48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución							
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.							
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):_____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [☐] **Aplicable después de corregir** [☐] **No aplicable** [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **DNI:**.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.